

令和元年6月18日現在

機関番号：34310

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2014～2018

課題番号：26380544

研究課題名（和文）第3次産業における承認のリテンションならびに生産性向上効果の実証研究

研究課題名（英文）Empirical study of retention effect of approval and productivity improvement effect in tertiary industry

研究代表者

太田 肇 (Ohta, Hajime)

同志社大学・政策学部・教授

研究者番号：30223837

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 3,500,000円

研究成果の概要（和文）：最近、商業、サービス業などにおいて、従業員の採用が困難になっている。また企業が採用した従業員が、短期間のうちに離職するケースも増えている。従業員に対する承認が、このような離職を抑制するために有効なことが明らかになった。一方で、承認が従業員のストレスを強め、逆に離職を増やす可能性があることも判明した。承認がもたらすマイナスの効果は、とくに若年層で顕著に見られる現象であり、近年になってその傾向が強くなっている。

研究成果の学術的意義や社会的意義

承認のリテンション効果については、これまでほとんど研究がなされてこなかった。そのため、本研究の成果は学術的のみならず実務においても注目されている。また承認がリテンションにおいて逆にマイナスの効果を及ぼす可能性があることについては、マスコミや実務界から大きな関心を寄せられている。そして弊害が少なく、かつ効果的な承認の方法について検討しはじめる段階に入っている。したがって社会的な意義はきわめて大きいといえる。

研究成果の概要（英文）：Recently, it has become difficult to recruit employees in commerce and service industries. In addition, the number of employees hired by a company has been increasing in a short period of time. It has become clear that approval for employees is effective to curb such turnover.

On the other hand, it has also been found that approval can increase employee stress and conversely increase turnover. The negative effect of approval is a phenomenon that is particularly noticeable in young people, and this tendency has become stronger in recent years.

研究分野：組織論

キーワード：承認欲求

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

厚生労働省の調査によると大学卒業後3年以内に離職した者の割合は、「教育・学習支援」「宿泊・飲食」「生活関連サービス・娯楽」「医療・福祉」「小売り」などの業種がいずれも35%以上で上位を占め、全業種平均の29%を大きく上回っている。また小売業、サービス業などでは他の業種に比べ労働生産性も低いことが明らかになっている。

これらの業種のなかには、歩合制や成果主義賃金などの制度を取り入れたものの、顕著な効果があがらなかったケースが多い。また大半の企業は利益率が不高いため、大幅な給与・賞与の引き上げなど待遇改善が困難であり、フラット化した組織のために役職ポストへの昇進で動機づけることも難しいのが現状である。

このような状況を背景に近年、顧客からの評価を従業員にフィードバックし、それによって業務の改善を図るとともに従業員のモチベーションを高め、生産性の向上にもつなげようとする企業が出現している。たとえば大手飲食業チェーンのS社では、来客にアンケートをとり、月間で最も人気の高かった従業員を表彰している。また日本を代表する運輸業のA社では、客から届いた感謝の声をもとに社内の委員会で称賛すべき社員を選定し、賞を贈っている。さらに同僚同士が優れた仕事をした社員に“good job”カードを贈ったり、トップが社員に「ほめるメール」を送ったりする企業なども急速に増えつつある。

問題は、それら施策の効果が明白でないことである。実際に施策導入によって離職者が減った、従業員のモラル(士気)が高まった、社内の空気や顧客との関係がよくなったという声やエピソードは聞かれるが、意外にもその効果を裏付ける研究は、国内はもとより海外でもほとんど見当たらない。ワークモチベーションの研究は米国を中心に研究成果が蓄積されてきたが、金銭や仕事内容、リーダーシップなどに関するものが大半であり、承認欲求に焦点を当てた研究は、いわば「エアポケット」になっていたと考えられる。

したがってサービス業や小売業を中心にした第3次産業において、承認が職場のリテンションや従業員の生産性向上にどれだけ有効か、またどのような承認が効果的かを明らかにすることは研究の新奇性が高く、人的資源管理論の領域において学術的重要性が極めて高いと考えられる。さらに、企業の経営や人的資源管理においても大きな意義がある。承認を核にしたマネジメントが、成果主義を中心にした従来型マネジメントに取って代わる可能性もある。

2. 研究の目的

筆者が平成20年から平成22年にかけて実施した公益企業1社と人材派遣会社2社における委託研究プロジェクトでは、マネジメントに「承認」(注:従業員の仕事ぶりや成果を意識的にほめたり認めたりすること)を取り入れることが、従業員の自己効力感、内発的モチベーション、評価・処遇への満足感などの向上に効果のあることが判明した(拙著『承認とモチベーション』同文館出版、2011年)。

しかし、ここで判明した自己効力感、内発的モチベーション、評価・処遇に対する満足度などの向上が従業員のリテンションや生産性向上につながるとは限らない。したがって、学界ならびに実務界における貢献は限定的である。

そこで本研究においては、離職率の抑制、生産性の向上といった、現在の企業や社会にとってより関心の強いテーマにどれだけ効果があるかを明らかにすることを主な目的とする。

3. 研究の方法

サービス業、小売業等第3次産業の企業において、従業員を積極的に承認する部署(実験群)と平常どおりの部署(統制群)に分け、実験群では顧客から届いたポジティブな声を従業員にフィードバックするとともに、上司から部下を積極的に承認する。

まず媒介変数の変化を明らかにするため、取り組み前と取り組み後の2回にわたって質問票による調査を実施し、実験群と統制群の値の変化を統計的に分析する。つぎに取り組み前と取り組み後の成果変数を実験群と統制群の間で比較する。なお成果変数は、業種・職種に応じて、個人ごとの契約件数、販売件数、人事評価の値などの成績指標を用いる。また実験群と統制群の間で職場単位の離職率に差があるかどうかを調べる。さらに上記の定量分析を補完するため、管理職と一般従業員に対して聞き取り調査を行い、承認によって職場の風土や人間関係がどう変化したかを把握する。

4. 研究成果

(1) 承認のリテンション効果

国内外の企業や病院、福祉施設などでは従業員に対する積極的な承認によって、離職率が低下したという報告がある。たとえば、ある病院では優れた仕事をした職員に対してバッジを贈る取り組みを続けているが、それによって従業員の離職率は低く保たれているという。

またある幼稚園では、経営者が職員に対してほめ言葉や感謝の言葉を伝えるようにしたところ、職員の離職率が激減したといわれる。

とりわけ看護、介護など、いわゆるヒューマンサービスの現場では、承認のリテンション効

果が顕著に表れる傾向がある。それはサービスに対する心理的な対価として相手から、あるいは周囲からの承認を期待していること、あるいは自己効力感や自己有用感を得るための指標として承認が重要な役割を果たしていることが原因ではないかと考えられる。

なお、承認の効果を裏づける定量的な研究については現在も進行中である。

(2) リテンションに対する逆効果

一方で、承認がリテンションに対してマイナスの効果を及ぼす可能性があることも明らかになった。

ある病院では、院長が毎年職員のなかから優れた人材(MVP)を選び、表彰するとともに賞金を贈っていた。ところが表彰された職員の多くが短期間のうちに離職するというケースが続出した。

またサービス業、流通業の従業員に対するインタビューでも、上司からほめられたり期待されたりしたことがプレッシャーにつながり、ストレスになったという例がたくさん聞かれた。とりわけ若年者の場合、上司から期待をかけられることに負担を感じる傾向が強いという傾向が見られる。

さらに学生に対するアンケート調査でも、267人中、3分の1にあたる89人の学生が、他人から認められたり、社会的に評価されたりしたことがプレッシャーになった経験があると回答している。

このような承認のもたらす負の側面を、筆者は「承認欲求の呪縛」と銘々した。「承認欲求の呪縛」を防ぐためには組織・マネジメントの制度的な改革、承認の方法についての工夫が必要である。

<引用文献>

太田肇 『「承認欲求」の呪縛』新潮社、2019年1月。

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計1件)

太田肇 「職場における承認」社会文化学会編『社会文化研究』第20号、晃洋書房、2018年1月、57-64頁(査読なし)。

〔学会発表〕(計2件)

太田肇 「職場における承認」社会文化学会(於：日本福祉大学) 2016年12月。

太田肇 「ほめて育てる：その条件とポイント」全国自治体病院学会(於：宮崎シーガイア)2016年7月。

〔図書〕(計1件)

太田肇 『「承認欲求」の呪縛』新潮社、2019年1月。

〔産業財産権〕

出願状況(計0件)

名称：

発明者：

権利者：

種類：

番号：

出願年：

国内外の別：

取得状況(計0件)

名称：

発明者：

権利者：

種類：

番号：

取得年：

国内外の別：

〔その他〕

ホームページ等

<http://www.eonet.ne.jp/~ohtahajime/>

6 . 研究組織

(1)研究分担者

研究分担者氏名：

ローマ字氏名：

所属研究機関名：

部局名：

職名：

研究者番号（8桁）：

(2)研究協力者

研究協力者氏名：

ローマ字氏名：

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。